


IK 2/2016/460/29/1


**MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA
CSILLAGÁSZATI ÉS FÖLDTUDOMÁNYI KUTATÓKÖZPONT**

Kockázatkezelési szabályzat

Összeállította és jóváhagyásra előterjesztette:
2016. október 3.


Timárné Deibler Ilona
gazdasági igazgató

Jóváhagyom:
2016. október 3.


Dr. Szarka László Csaba
főigazgató



2016. október 3.

A dokumentum az MTA CSFK 2015. december 17-én kiadott Kockázatkezelési Szabályzat aktualizált változata.

Tartalomjegyzék

1.	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
2.	VONATKOZÓ JOGSZABÁLYOK, SZABÁLYZÁSOK ÉS AJÁNLÁSOK	4
3.	FOGALMAK	4
4.	A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS HATÁLYA.....	6
4.1.	A KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT CÉLJA.....	6
4.2.	A SZABÁLYZAT HATÁLYA	7
5.	A SZABÁLYZAT FELÜLVIZSGÁLATA.....	7
6.	AZ MTA CSFK KOCKÁZATKEZELÉSÉNEK IRÁNYELVEI.....	7
7.	A KOCKÁZATKEZELÉS MÓDSZERTANA.....	10
7.1.	AZ MTA CSFK ÁLTALÁNOS KOCKÁZATKEZELÉSI ELJÁRÁSA.....	10
7.1.1.	<i>A kockázati területek.....</i>	<i>10</i>
7.1.2.	<i>Eljárások.....</i>	<i>11</i>
7.2.	KOCKÁZATOK FELMÉRÉSI MÓDSZERE	12
7.3.	KOCKÁZAT ELEMZÉSI, ÉRTÉKELÉSI, BESOROLÁSI MÓDSZERTAN	14
7.4.	KOCKÁZATKEZELÉSI JAVASLATOK KIDOLGOZÁSÁNAK MÓDSZEREI	15
8.	SZERVEZETEN BELÜLI KOCKÁZATKEZELÉSI TEVÉKENYSÉGEK MEGHATÁROZÁSA.....	18
8.1.	ELJÁRÁSREND (FOLYAMATOK, TEVÉKENYSÉGEK ÉS FELELŐSSÉGEK A SZERVEZETEN BELÜL)	18
8.2.	DÖNTÉSI MECHANIZMUS A KEZELENDŐ KOCKÁZATOKRA	20
8.3.	A KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSA.....	21
9.	MELLÉKLETEK.....	23
9.1.	1. SZ. MELLÉKLET: FOLYAMATGAZDÁK	23
9.2.	2. SZ. MELLÉKLET: KOCKÁZATELEMZÉSI TÁBLÁZAT.....	24
9.3.	3. SZ. MELLÉKLET: ELLENŐRZÉSI LISTA A KOCKÁZATELEMZÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSÁHOZ	24

Tartalomjegyzék

1.	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	3
2.	VONATKOZÓ JOGSZABÁLYOK, SZABÁLYZÁSOK ÉS AJÁNLÁSOK	4
3.	FOGALMAK.....	4
4.	A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS HATÁLYA	6
4.1.	A KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT CÉLJA	6
4.2.	A SZABÁLYZAT HATÁLYA	7
5.	A SZABÁLYZAT FELÜLVIZSGÁLATA.....	7
6.	AZ MTA CSFK KOCKÁZATKEZELÉSÉNEK IRÁNYELVEI	7
7.	A KOCKÁZATKEZELÉS MÓDSZERTANA	10
7.1.	AZ MTA CSFK ÁLTALÁNOS KOCKÁZATKEZELÉSI ELJÁRÁSA.....	10
7.1.1.	<i>A kockázati területek.....</i>	<i>10</i>
7.1.2.	<i>Eljárások.....</i>	<i>11</i>
7.2.	KOCKÁZATOK FELMÉRÉSI MÓDSZERE.....	12
7.3.	KOCKÁZAT ELEMZÉSI, ÉRTÉKELÉSI, BESOROLÁSI MÓDSZERTAN	14
7.4.	KOCKÁZATKEZELÉSI JAVASLATOK KIDOLGOZÁSÁNAK MÓDSZEREI	15
8.	SZERVEZETEN BELÜLI KOCKÁZATKEZELÉSI TEVÉKENYSÉGEK MEGHATÁROZÁSA	18
8.1.	ELJÁRÁSREND (FOLYAMATOK, TEVÉKENYSÉGEK ÉS FELELŐSSÉGEK A SZERVEZETEN BELÜL)	18
8.2.	DÖNTÉSI MECHANIZMUS A KEZELENDŐ KOCKÁZATOKRA	20
8.3.	A KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSA.....	21
9.	MELLÉKLETEK.....	23
9.1.	1. SZ. MELLÉKLET: FOLYAMATGAZDÁK	23
9.2.	2. SZ. MELLÉKLET: KOCKÁZATELEMZÉSI TÁBLÁZAT	24
9.3.	3. SZ. MELLÉKLET: ELLENŐRZÉSI LISTA A KOCKÁZATELEMZÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSÁHOZ.....	24

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az MTA CSFK, összhangban az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvénnyel, illetve a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelettel, kialakította és frissítette kockázatkezelési szabályzatát. A Szabályzat létrehozásának alapja továbbá az MTA CSFK Szervezeti és Működési Szabályzata 19.1.2 Kockázatkezelés pontja, mely szerint az MTA CSFK köteles a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatkezelési rendszert működtetni és kockázatelemzést végezni. Ennek során célszerűen figyelembe kell venni az államháztartásért felelős miniszter által kiadott (kötelező erővel nem rendelkező) módszertani útmutatót, amely a költségvetési szervek belső kontrollrendszerének kialakításához és működtetéséhez nyújt segítséget. Az MTA CSFK kockázatkezelési rendszerének kialakításakor figyelembe kell venni, hogy a Kutatóközpont 2012-ben jött létre több kutatóintézet összevonásával. Jelenleg is négy intézetet foglal magába: Csillagászati Intézet, Földrajztudományi Intézet, Földtani és Geokémiai Intézet, Geodéziai és Geofizikai Intézet; ennek megfelelően 12 telephelyen működik. Ezek az egységek koordináltan, de tudományos önállósággal működnek, így a kockázati elemek felmérését és azok kezelését is ennek a komplexitásnak megfelelően kell elvégezni. A Szabályzat célja a kockázatkezelés egységes és célirányos gyakorlatának biztosítása az MTA CSFK működésének egészére. A Szabályzat a következő főbb tartalmi elemekből épül fel:

- a vonatkozó szabályozások és ajánlások
- a kockázatkezelési szabályzat célja és hatálya;
- a kockázatkezelés alapfogalmai;
- a szervezet tevékenységére ható kockázatok meghatározásának, elemzésének és értékelésének módszere;
- a kockázatkezelésben résztvevők feladatai, és felelősségei;
- a kockázatkezelési rendszer ciklikussága és minőségbiztosítása;
- a kockázatok nyilvántartása és jelentési rendszere.

A gyakorlatban a kockázatot három 1-5 közötti számokkal jellemzett tényező 1-125 közötti szorzataként becsüljük: a folyamat jelentősége (1-5), a bekövetkezés valószínűsége (1-5), a bekövetkezés hatása (1-5).

2. VONATKOZÓ JOGSZABÁLYOK, SZABÁLYZÁSOK ÉS AJÁNLÁSOK

- A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7.§ (1)
- Magyarországi Államháztartási Belső Kontroll Standardok (Nemzetgazdasági Minisztérium, útmutató) 2012. XII.; 2. pont
- Belső Ellenőrzési Kézikönyv Minta (Nemzetgazdasági Minisztérium) 2013 február
- MTA CSFK SZMSZ 19.1.2 pont
- MTA CSFK Belső Kontrollrendszer Működés Szabályozása 8. pont

3. FOGALMAK

Kockázat: általánosságban úgy határozható meg, hogy az valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben viszont pozitív hatása van az adott szervezet céljainak elérésére. A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják. A pozitív kockázatok pedig, felismerésük esetén, lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

Más megfogalmazásban: a kockázat a fenyegetettség mértéke, amely egy fenyegetés bekövetkezése gyakoriságának (bekövetkezési valószínűségének) és az ez által okozott kár nagyságának a függvénye.

Kockázatelemzés: a szervezeti környezetek, a folyamatok által előálló értékeknek, ezek sérülékenységének (gyenge pontjainak), fenyegetéseinek, a várható károknak és ezek gyakoriságának felmérése útján a kockázatok feltárása és értékelése.

Kockázatkezelés: a szervezetre ható kockázatok csökkentésére irányuló intézkedésrendszer kidolgozása és végrehajtása.

Kockázatokkal arányos védelem: a szervezeti folyamatok, rendszerek olyan kontrollok által megvalósított védelme, amelynek során az alkalmazott kontrollok költségei arányosak

a fenyegetések által okozható károk értékével. A szervezeteket számos veszélyforrás érvényre jutása veszélyezteti. Ezek különböző bekövetkezési valószínűséggel rendelkeznek, ugyanakkor érvényre jutásuk esetén különböző méretű kárkövetkezményre lehet számítani. Mivel a kontrollintézkedések megvalósítására allokálható erőforrások általában korlátosak, a gyakorlatban nem lehetséges minden veszélyforrással szemben megfelelő intézkedést alkalmazni. Ki kell választani a legnagyobb kockázatot jelentő tényezőket, és azokat a kontroll intézkedéseket kell alkalmazni, amelyek ezek bekövetkezését akadályozzák meg, és esetleges bekövetkezésük esetén a lehetséges kárkövetkezményeket csökkentik.

Kockázatkezelési szabályzat: Az érintett szervezet megfogalmazza, a szervezetre érvényes követelmények szerint dokumentálja, és a szervezeten belül kihirdeti a kockázatkezelési szabályzatát; belső szabályozásában, vagy magában a kockázatkezelési szabályzat dokumentumban meghatározza a kockázatkezelési szabályzat felülvizsgálatának és frissítésének gyakoriságát. A szabályzat kiterjed:

- a lehetséges kockázatok felmérésére;
- a kockázatok kezelésének felelősségére;
- a kockázatok kezelésének megfelelő minőségére

Veszélyforrás: mindaz, aminek bekövetkezésekor a folyamatok, rendszerek működésében nem kívánt állapot jön létre, az erőforrások biztonsága sérülhet.

Sérülékenység: gyenge pont, megfelelő szintű kontroll hiánya, amely kihasználásával a kompromittált folyamaton, rendszeren keresztül szándékos vagy gondatlan károkozás, visszaélés történhet.

Kockázati terület: az MTA CSFK működésének olyan funkcionális és nem feltétlenül funkcionális összetevői, amelyek a kockázatkezelés során önállóan vannak kezelve. (Például kutatási tevékenység, gazdálkodás, infrastruktúra, szervezeti, szabályozási, HR, stb. területek)

Kontrollpontok: olyan folyamat elemek, csomópontok, ahol a folyamat eredményes működése szempontjából fontos ellenőrzési lépéseket valósítanak meg.

MTA CSFK specifikus meghatározások:

Folyamatok: A tudományos kutatást, illetve az intézmény működését támogató szokásos „folyamatok” (pl. gazdálkodás) mellett az MTA CSFK esetében a folyamatok tágabb értelemben a kutatási tevékenységet, mint az intézmény alaptevékenységét is magukban foglalják.

Folyamatgazda: azok az adott folyamatot jól ismerő felelős személyek, akiket az intézmény vezetője a kockázatkezelési eljárás szempontjából szükséges, az adott folyamatra vonatkozó felmérési és elemzési feladatok ellátására kijelöl. Feladataik és tevékenységük leírása a 7. és 8. fejezetekben található. A kinevezett folyamatgazdák felsorolása a Szabályzat 1. sz. mellékletében (9.1 fejezet) található.

4. A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS HATÁLYA

a. A kockázatkezelési szabályzat célja

Az MTA CSFK a kockázatkezelési szabályzat alapvető célja, hogy megadja azt könnyen követhető a módszert és eljárásrendet, amely alapján a szervezet alapvető tevékenységének és az azt támogató tevékenységeknek, folyamatoknak „rendeltetésszerű”, magas minőségű működését veszélyeztető tényezők kiküszöbölhetőek, illetve hatásuk minimalizálható.

A szabályzat – a kockázatkezelés kialakult módszertanainak megfelelően – biztosítja, hogy a kockázatok kezelése a lehető leghatékonyabban, vagyis az intézmény anyagi és emberi erőforrásait a lehető legtakarékosabban használva történjen.

Ennek érdekében a szabályzat:

- megadja azt a módszert, amellyel a kockázatok felmérhetőek, elemezhetőek, és amely alapján a szükséges intézkedések meghatározhatóak;
- rögzíti a kockázatkezelésben résztvevő személyek (munkatársak) szerepköreit, feladatait és felelősségüket

A kockázatkezelési szabályzat rendezett, szisztematikus keretet biztosít ahhoz, hogy az intézmény kockázatkezelési tevékenysége szervezett módon, eredményesen és hatékonyan történjen meg.

b. A szabályzat hatálya

Időbeni hatálya

Jelen dokumentumban előírtak a kihirdetés napján lépnek hatályba, és visszavonásig érvényesek.

Személyi hatálya

Kiterjed mindazon személyekre, akik az MTA CSFK bármely szervezeti egységével munkavégzésre irányuló jogviszonyban állnak.

Tárgyi hatálya

A dokumentum tárgyi hatálya kiterjed az MTA CSFK teljes működési környezetére, a birtokában és tulajdonában lévő összes vagyontárgyra, szerződés alapján üzembe helyezett, nem az MTA CSFK tulajdonban lévő eszközökre.

5. A SZABÁLYZAT FELÜLVIZSGÁLATA

A szabályzat kibocsátása, az érintettek körében történő közzététele az MTA CSFK főigazgatójának a feladata. A szabályzat karbantartása, a folyamatos és eseti felülvizsgáltatása, módosításának kezdeményezése, valamint a módosítások elvégzése az MTA CSFK főigazgatója által megbízott kockázatkezelési felelős feladata (1. sz. melléklet, 9.1. fejezet).

A szabályzatot évente felül kell vizsgálni. A rendszeres felülvizsgálatot az MTA CSFK főigazgatója indítja el.

Amennyiben az éves felülvizsgálaton túlmenően új, korábban nem kezelt kockázat bukkan fel vagy valamely kockázat értéke megnő, a kockázatelemzést haladéktalanul el kell végezni. A rendkívüli kockázatkezelési eljárást az MTA CSFK főigazgatója rendelheti el.

A szabályzat eseti módosítását az MTA CSFK főigazgatója rendelheti el.

6. AZ MTA CSFK KOCKÁZATKEZELÉSÉNEK IRÁNYELVEI

A vonatkozó szabályozáson és hivatalos útmutatókon alapuló irányelvek:

- **A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet előírásai a kockázatok kezelésével kapcsolatban:**

7. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles kockázatkezelési rendszert működtetni.

(2) Az (1) bekezdésében előírt tevékenység során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

8. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.

(2) A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést.

- **Magyarországi Államháztartási Belső Kontroll Standardok 2. pont – Kockázatkezelési rendszer alapján:**

- A kockázatok meghatározása és felmérése:

- A költségvetési szerv vezetőjének gondoskodnia kell kockázatkezelési rendszer kialakításáról és működtetéséről, amit ajánlott írásban (pl. kockázatkezelési szabályzatban) szabályozni.
- Gondoskodni kell a költségvetési szerv tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről. Hatékony és ajánlott, ha a tevékenységekkel mindennapi szinten foglalkozó munkatársak és vezetők tapasztalatai felhasználásra kerülnek a felmérés során.
- Ajánlott a beazonosított kockázati tényezők egy erre a célra kialakított kockázatkezelési rendszer adatbázisában történő rögzítése.
- Ajánlott a munkatársak tájékoztatása a szakterületükön beazonosított kockázati tényezőkről.

○ A kockázatok elemzése

- Minden egyes beazonosított kockázati tényező vonatkozásában ajánlott a bekövetkezése valószínűségének és a költségvetési szervre gyakorolt hatásának meghatározása.
- Ajánlott a kockázatokhoz rendelt értékek írásos vagy elektronikus formában történő rögzítése.
- A költségvetési szerv vezetőjének meg kell határoznia az egyes folyamatok, szervezeti egységek, illetve az egész költségvetési szerv kockázati tűrészatárának szintjét („kockázati étvágyát”).
- A kockázati tényezők hatásának és bekövetkezésük valószínűségének figyelembevételével ajánlott meghatározni azokat a kockázati tényezőket, amelyek a költségvetési szerv kockázati tűrészatárain (szervezeti szinten, illetve szervezeti egység szinten vagy egyes folyamatokra vonatkozóan) belül, illetve azon kívül helyezkednek el.

○ A kockázatok kezelése

- A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy megszüntesse vagy a tűrészatáron belüli értékre csökkentse a költségvetési szerv kockázati tűrészatárán kívül elhelyezkedő kockázatokat.
- A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.
- Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.
- Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.
- Ajánlott a feladatellátás folytonosságát veszélyeztető tényezők (humán erőforrás hiánya, technikai eszközök hiánya, új informatikai rendszerre való áttérés, jogszabályi változások stb. folytán előálló fennakadások) megelőzése, illetve mielőbbi megszüntetése.
- A szabályszerű és hatékony működéshez hozzájárulásuk érdekében a külső-, belső szabályozóknak nem megfelelő működés kiváltó okait meg kell szüntetni,

illetve intézkedéseket kell kidolgozni az előirányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodás szabályozókkal való összhang biztosítása érdekében.

- A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata
 - Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.
 - Ajánlott, hogy a költségvetési szerv a beazonosított kockázatokat év közben legalább egyszer felülvizsgálja.
 - Ajánlott a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti teljes felülvizsgálata.
 - Ajánlott a felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök lehetőség szerinti bevezetése.
- Csalás, korrupció
 - Kiemelt figyelmet kell fordítani a költségvetési szerveken belül a súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció) mint kiemelt kockázatok kezelésére.

7. A KOCKÁZATKEZELÉS MÓDSZERTANA

Az itt megadott módszerek a vonatkozó szabályozások, ajánlások és a kockázatkezelés általános szakmai módszerei szerint kerültek leírásra, szükség szerint figyelembe véve az MTA CSFK sajátosságait.

7.1. Az MTA CSFK általános kockázatkezelési eljárása

7.1.1. A kockázati területek

Az MTA CSFK-nak az általános működéséhez kapcsolódó kockázatok teljes spektrumát kezelnie kell. Így kockázatkezelési tevékenysége a következő főbb csoportokra terjed ki:

1. Szakmai (kutatási, tudományos) feladatellátással kapcsolatos kockázatok
2. Az intézmény szervezeti irányításában rejlő kockázatok
3. Humán erőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok

4. "Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok:

(1-3. FOLYAMATGAZDÁK: FŐIGAZGATÓ, INTÉZETIGAZGATÓK)

5. Kutatási, tudományos feladatellátással (projektekkel) kapcsolatos pénzügyi és adminisztratív kockázatok

Folyamatgazda: Gazdasági igazgató, pályázati ügyintéző

6. Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok

Folyamatgazda: Gazdasági igazgató, Intézeti szinten: intézetigazgatók"

7. Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok

Folyamatgazda: Gazdasági igazgató

8. Szabályozásból (külső, belső) és annak változásából eredő kockázatok

Folyamatgazda: Gazdasági igazgató

9. Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok

Folyamatgazda: főigazgatói titkárnő

10. Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok

Folyamatgazda: Műszaki felelős, Informatikai felelős; Intézeti szinten: Intézetigazgatók

11. Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok

Folyamatgazda: Informatikai felelős; Intézeti szinten: Intézetigazgatók

12. A belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok

Folyamatgazda: Főigazgató, szervezeti egységek vezetői

A lista a mindenkori aktuális kockázatfelmérés és elemzés során bővíthet, módosulhat (a részletek és azok változása az aktuális kockázatelemzési táblázatokban követhető nyomon).

7.1.2. Eljárások

Az MTA CSFK a kockázatok kezelése során a **kockázatokkal arányos védelem elvét** kell, hogy alkalmazza, azaz kellően nagy időintervallumban a kontrollok (kockázatok felmérése, elemzése és intézkedések) költségeinek arányosnak kell lennie a potenciális kárértékkel, azaz a kontrollokra csak akkora erőforrást (anyag, humán) és olyan módon szükséges fordítani, hogy ezáltal a kockázatok elviselhető szintre kerüljenek („maradvány kockázatok”).

A kockázatkezelési eljárás fő lépései:

- Kockázatok felmérése
- Kockázatok elemzése
- Kockázatok rangsorolása
- A kiemelt kockázatok kezelése (elfogadott szintre csökkentése)
- A kockázatok nyilvántartása

Az MTA CSFK a kockázatelemzések inputjainak meghatározásához figyelembe veszi a következő tényezőket:

- Ismert kockázati tényezők
- Változások bekövetkezése (vagyonelem, folyamatok)
- Új veszélyforrások megjelenése
- Jelentősen megváltozik az MTA CSFK tevékenysége (Új feladatok jelennek meg vagy a meglévők jelentősen módosulnak.)
- Jelentősen megváltozik a szervezet. (Új szervezeti egységek jelennek meg.)

A kockázatelemzés célja, hogy azonosítsa, elemezze, rangsorolja és dokumentálja a szervezet folyamataiban és főbb szervezeti egységeinél létező kockázatokat.

7.2. Kockázatok felmérési módszere

A szokásos kockázatkezelési módszertani eljárások szerint az egyes működési területekre hivatalosan kijelölt folyamatgazdák együttműködésével végzik a felmérést.

Az MTA CSFK az alaptevékenységét négy kutatóintézetten keresztül végzi, melyek működése ugyan hasonló, de kutatási tevékenységük jellege illetve szervezeti felépítésük egyes különbözőségei miatt eltérő kockázatokkal szembesülhetnek.

Az MTA CSFK főigazgatója a szervezeti folyamatgazdákat (ld. 1. sz. melléklet, 9.1 fejezet) kéri fel a kockázatelemzési táblázat elsődleges kitöltésére.

A kockázatelemzés első lépése a szervezet valamennyi az elemzésbe bevont folyamatának meghatározása. Ehhez kiindulópontot ad a Magyarországi Államháztartási Belső Kontroll Standardok (Nemzetgazdasági Minisztérium, útmutató), amely alapján az induló (2015. decemberi) kockázatelemzési táblázat elkészült. Ez a táblázat a kockázatoknak a folyamatgazdákkal történő felmérése során kiegészülhet, módosulhat. A további, rendszeresen ciklikusan elvégzett kockázatelemzések során mindig a legfrissebb kockázatkezelési táblázat adja a kiindulási alapot.

Az MTA CSFK esetében a „folyamatok” fogalmat tágan kell értelmezni. Az intézmény lényegi célja a magas színvonalú tudományos kutatás – ezt sokkal inkább lehet tevékenységnek, mint folyamatnak nevezni. A kockázati források feltárásakor elsősorban ennek a tevékenységnek az érdekeit kell figyelembe venni, ezért a következőkben a kockázatkezelési szakirodalomban és a vonatkozó szabályozásokban használt „folyamatok” fogalomba ez a tevékenység is beleértendő (a tudományos kutatást, illetve az intézmény működését támogató egyéb szokásos „folyamatok” mellett).

A folyamatgazdákkal folytatott megbeszélés során az általános összefüggésekből kiindulva, fokozatosan el kell jutni az egyedi jellemzők megértéséig. A megbeszéléseken figyelemmel kell lenni az alábbiak feltárására:

A folyamat célja és tárgya:

Meg kell ismerni a folyamat célját és tárgyát, valamint a vezetőség által meghatározott, a célok elérése szempontjából fontos tényezőket. A folyamat céljainak közvetlenül kapcsolódniuk kell a szervezet céljaihoz, illetve a meglévő egyéb célokhoz (pl. jogszabályi megfelelés).

A folyamat általános jellemzése:

A folyamatok kezdete, vége, kulcsfontosságú inputjai, outputjai, eredményei és változásai, a részfolyamatok, technológiai hatások a folyamatra, illetve más vonatkozó és fontos információk.

Folyamatok relatív fontosságának meghatározása

A következő lépés az adott folyamat relatív fontosságának meghatározása, amely alatt az adott folyamatoknak a célkitűzések elérésében jelentett szerepét kell érteni, amely a kockázatelemzés során az adott folyamat súlyát fogja megadni, ezáltal hozzájárulva a kockázatelemzés és a tervezés minőségének növeléséhez. Az adott folyamat relatív jelentőségét mindig az aktuális szervezeti célokhoz való hozzájárulás mértékéhez képest állapítjuk meg.

Kockázati tényezők meghatározása

A kockázatok felmérését végző személynek (akit a főigazgató esetileg kér fel) az érintett folyamatgazdákkal együttműködve az egyes folyamatokhoz hozzá kell rendelnie az általuk ismert, vagy feltételezhető kockázatokat (kockázati tényezőket), amelyek az adott folyamat

esetében relevánsak, azaz befolyásolni tudják az adott folyamat végrehajtását, végső soron a szervezet céljainak elérését.

A folyamatok és kockázatok felmérését támogató kockázatelemzési táblázat a 2. sz. mellékletben található (9.2 fejezet). Ez a táblázat mindig csak kiindulópont – a felmérésben résztvevők szükség és igény szerint további kockázati elemekkel bővíthetik a táblázatot.

Az egyes szervezeti egységeknél megjelölt kockázati tényezőket a szervezeti egység vezetőjének felül kell vizsgálnia és szükség szerint korrigálnia kell a szakmai megítélésének megfelelően.

Az egyes szervezeti egységek által meghatározott kockázatelemzési táblázatokat a kockázatkezelési felelős összegzi. Az MTA CSFK erőforrásainak hatékony felhasználása érdekében egységesen és központilag kell kezelni minden olyan kockázatot, amelynél ez értelmeseen és eredményesen megtehető.

7.3. Kockázatelemzési, -értékelési, -besorolási módszertan

A kockázatok elemzésénél, értékelésénél alapvetően három meghatározó jellemző vizsgálatát szükséges elvégezni:

- A vizsgált kockázatot tartalmazó részfolyamat relatív fontossági tényezője;
- A kockázat bekövetkezésének valószínűsége;
- A kockázat bekövetkezésének hatása (a szervezeti célok elérésére gyakorolt hatás);

A főigazgató által felkért megbízottnak a folyamatgazdákkal együttműködve a kockázatelemzési segédlet (a táblázat részét képező külön munkafüzet) segítségével minden egyes – a vizsgált terület felelősségi körébe tartozó - folyamatra vonatkozóan meg kell határozni a folyamat relatív fontosságát, a legjellemzőbb kockázati valószínűséget és hatást. A folyamat „fontosságát” 1-5-ig értékkel szükséges megadni, ahol az 1-kevésbé fontos, az 5-kiemelten fontos minősítést jelent. A valószínűség és a hatás értékeket a táblázatban legördülő menüből kell kiválasztani.

A hatás tényezők a vezetők kockázati toleranciája alapján kerülnek meghatározásra. Ezen toleranciák a vezetők kockázathoz való viszonyulásának, valamint a kockázati tényező alapjául szolgáló célkitűzés fontosságának felelnek meg.

Az egyes folyamatok számszerűsített kockázati értékének meghatározása a fontosság, hatás és valószínűségi értékek szorzataként kerül meghatározásra. A kalkulációt a kockázatelemzési táblázat elvégzi, és a számérték mellett színekkel is jelzi, hogy a kalkulált kockázati érték alapján az adott kockázati tényező alacsony, közepes, vagy magas kockázati kategóriába esik.

A kockázatelemzés során törekedni kell a teljes kép megértésére, ezért fel kell tárnunk, hogy jelenleg milyen kontrollok (kontrollpontok) vannak beiktatva a folyamatokba. A **kontrollpontok** olyan folyamat elemek, csomópontok, ahol a folyamat eredményes működése szempontjából fontos ellenőrzési lépéseket valósítanak meg. A kockázatelemzés során a legfontosabb kontrollpontokat fel kell tárnunk, hogy a felelős vezetők lássák a jelenleg alkalmazott kontrollok rendszerét, és a kockázatkezelési döntésekhez támogatást kapjanak. Az adott kockázati tényezőhöz rendelhető kontrollpontokat a kockázatelemzési segédlet táblázat megfelelő oszlopában szükséges rögzíteni.

7.4. Kockázatkezelési javaslatok kidolgozásának módszerei

A kockázatelemzés végeredményének kialakításához az előzőekben végrehajtott elemzési, értékelési folyamat eredményeként összevetésre kerülnek:

- a működési folyamatok jelentősége;
- az egyes folyamatok átfogó kockázatelemzése (valószínűség és hatás alapján);
- a kontrollpontok azonosítása.

Ezen tényezőkből alakul ki az elemzés végeredménye, amely a folyamat összesített kockázatait értékelését adja (Kockázatelemzési táblázat utolsó oszlopa).

Az értékek alapján a következő besorolások alkalmazhatók (a színek a Kockázatelemzési táblázatban használtaknak megfelelő):

- **Nem elfogadható kockázatok (kockázati érték 75-125 között).** Ezekben az esetekben azonnali akcióterv és intézkedés készítése javasolt a hiányosságok megszüntetésére.
- **Kiemelt figyelmet igénylő, rövid távon felszámolandó kockázatok (kockázati érték 60-75 között).** Ezekben az esetekben javasolt, hogy a hiányosság megszüntetését az MTA CSFK-nak 1-3 éven belül be kell fejeznie, a szükséges

intézkedéseket 1 év alatt meg kell hoznia és végrehajtásukat a lehető legrövidebb idő alatt el kell kezdenie.

- **Rövid távon felszámolandó kockázatok (kockázati érték 37-74 között).** Ezekben az esetben a hiányosságok megszüntetését az MTA CSFK-nak 1-3 éven belül be kell fejeznie.
- **Alacsony szintű kockázatok (kockázati érték 36 alatt).** Ebben a körben kielégítőek az általános kontroll intézkedések, a hiányosság kezelhető szinten belül tartható.

Az értékelés végeredménye mutatja meg, hogy elsődlegesen mire irányuljon a kockázatkezelési erőforrások elosztása az kockázatkezelés tervezési szakaszában, valamint azt, hogy mely területek kerüljenek a kockázatkezelés fókuszába.

A kockázatkezelési javaslatok kidolgozásánál a folyamat jellegével összefüggő alábbi kérdések megválaszolása segít a jelentős kockázatok kezelési javaslatainak kidolgozásában:

- Melyek azok a tényezők, amelyeknek jól kell működniük ahhoz, hogy a folyamat a céloknak megfelelően funkcionáljon?
- A folyamaton belül milyen hiba, gyengeség akadályozhatja a célok teljesítését?
- Tartalmaz-e a folyamat eredendően olyan feltételt, amely gazdasági vagy egyéb veszteséget eredményezhet?

A végleges kockázatelemzést meg kell vitatni az érintett vezetőkkel és a legfontosabb folyamatokért felelős személyekkel annak érdekében, hogy a felmérés logikai alapja közös értelmezést nyerjen, illetve a kockázatelemzés eredményére vonatkozóan konszenzus alakuljon ki. Ennek fórumai a kockázatkezelési vezetői megbeszélések, amelyeket az MTA CSFK a kockázatfelmérés periódusa szerinti rendszerességgel tart meg a tervezés időszakában.

A kockázatok kezelése a kontroll intézkedések rangsorolását, értékelését és megvalósítását jelenti. Mivel az összes kockázat kiküszöbölése általában nem praktikus vagy szinte lehetetlen, ezért a felső vezetés, valamint a szakterületi vezetők felelőssége a legmegfelelőbb óvintézkedések megvalósítása a szervezet alapfeladatát érintő kockázatok elfogadható szintre csökkentése céljából úgy, hogy eközben a szervezet erőforrásaira a

lehető legenyhébb kedvezőtlen következmények háruljanak (költség-hatékony kockázatkezelés).

Alacsonyabb kockázati szint érhető el az alábbi kockázatcsökkentési lehetőségek alkalmazásával:

A kockázat felvállalása

A lehetséges kockázat elfogadása az adott folyamat tekintetében;

A kockázat elkerülése

A kockázat elkerülése az okok és/vagy a következmények kiküszöbölésével (például egy informatikai rendszer bizonyos funkcióinak használatáról való lemondás vagy a rendszer teljes lezárása kockázatok azonosítása esetén);

A kockázat bekövetkezésének korlátozása

A kockázat bekövetkeztének korlátozása olyan kontroll intézkedések megvalósításával, melyek minimalizálják egy sebezhetőség kihasználásával járó esemény bekövetkezésének valószínűségét és/vagy az ilyen események káros hatását (például megelőző, korlátozó és észlelő óvintézkedések);

Kockázat tervezés

A kockázatok kezelése kockázatcsökkentési terv kialakításával, amely rangsorolja, megvalósítja és életben tartja az óvintézkedéseket;

Kockázat áthárítás

A kockázat átvitele a károk ellensúlyozását biztosító egyéb lehetőségek körébe (például biztosítás kötés);

Költség-haszon elemzés és maradványkockázat

A javasolt új vagy javított kontroll intézkedések költség-haszon elemzése az alábbiakat foglalja magába:

- Az új vagy javított óvintézkedések hatásának meghatározása,
- Az új vagy javított óvintézkedések elmulasztásából eredő következmények meghatározása;
- A megvalósítás költségeinek becslése, mely többek között a következőket tartalmazhatja: hardver és szoftver vásárlás; kiegészítő szabályzatok és eljárások megvalósítási költségei; a javaslatoknak megfelelő új alkalmazottak bérköltségei; oktatási költségek; karbantartási költségek;

- A megvalósítás költségeinek és hasznának felmérése a folyamat kritikusságának tükrében, meghatározandó az új kontroll intézkedések bevezetésének fontosságát azok költségének és relatív kihatásának függvényében.

A felelős vezetőknek meg kell vizsgálniuk, hogy az új vagy javított óvintézkedések következtében milyen mértékben csökkent a kockázati szint az ezt meghatározó két paraméter (a bekövetkezési valószínűsége, illetve hatása) szempontjából. **Az új vagy javított kontroll intézkedések megvalósítása után maradt kockázat a maradványkockázat.**

Amennyiben a maradványkockázat nem csökken le egy elfogadható szintre, a kockázatkezelés ciklikus folyamatát meg kell ismételni mindaddig, amíg a – szükséges intézkedések foganatosításával – a maradványkockázat kellő szintre csökkenthető.

8. SZERVEZETEN BELÜLI KOCKÁZATKEZELÉSI TEVÉKENYSÉGEK MEGHATÁROZÁSA

8.1. Eljárásrend (folyamatok, tevékenységek és felelőségek a szervezeten belül)

A kockázatkezelési folyamat végrehajtásában a MTA CSFK folyamatgazdái és a főigazgató által felkért dolgozók vesznek részt.

8.1.1. Folyamat nyilvántartás összeállítása

A kockázatkezelési folyamat végrehajtása a folyamatok listájának összeállításával/karbantartásával kezdődik. Ezeket az általános értelemben vett folyamatokat a kockázatkezelési táblázat tartalmazza. Ez a nyilvántartás/táblázat a folyamatosan/ciklikusan végzett kockázatkezelés során rendszeresen frissül.

8.1.2. Folyamatokat és vagyontárgyakat fenyegető veszélyforrások nagyvonalú elemzése

A folyamatokat és vagyontárgyakat fenyegető ismert veszélyforrások alapszintű elemzése minden szükségesnek mutató esetben elvégzendő. Indikációja lehet ennek a lépésnek a végrehajtására például a felsőszintű vezetői értekezleten elhangzó, kockázatokra utaló felvetés. Célja, hogy a kockázatkezelésben érintett vezetőkkel folytatott rövid interjú során

feltárja azokat az ismert kockázatokat, amelyek elhárítása, mérséklése azonnali intézkedéseket igényel.

8.1.3. Javaslat azonnali intézkedések elvégzésére

A 3. lépésként a főigazgatói megbízott szükség szerint a következőket végzi el:

- a nagyvonalú elemzés alapján azonosítja a gyorsan, kevés erőforrással és hatékonyan kiküszöbölhető, illetve azonnali intézkedést követelő hiányosságokat;
- az érintett szervezeti egységek vezetőinek együttműködésével javaslatot tesz az azonnali intézkedések végrehajtására.

Az így kezelendő hiányosságok közé tartozhatnak például:

- szabályzatok hiányosságai;
- szabályzatok be nem tartása;
- hiányos vagy nem megfelelő eljárásrendek;
- balesetet, életveszélyt jelentő helyzet;
- IT biztonságot veszélyeztető körülmények, nem megfelelő rendszerbeállítások.

8.1.4. Részletes kockázatelemzés elvégzése

Az azonnali intézkedésekre tett javaslatot követően a kockázatkezelési felelős a főigazgató által esetileg felkért kockázatkezelési megbízottal és az érintettek együttműködésével elvégzi a részletes kockázatelemzést a 7. fejezetben foglaltak alapján.

1. A folyamatgazdák együttműködésével a kockázatkezelési felelős kitölti a kockázatelemzési táblázatot és végrehajtja a kockázatelemzést – különös tekintettel a 7.2 fejezet módszertani konkrétumaira;
2. A kockázatkezelési felelős elkészíti a kockázatelemzés szöveges értékelését, és a jelentést a kockázatelemzési táblázattal együtt továbbítja az érintett vezetők és folyamatgazdák felé.

A főigazgató által a kockázatkezelésre felkért megbízott az érintett illetékes vezetők bevonásával és a folyamatgazdák támogatásával cselekvési terv javaslatot készít (amely lehet a már meglévő korábbi cselekvési terv módosítása) a hiányosság megszüntetése érdekében. Szükség esetén az érintett illetékes vezető és a folyamatgazda szakmai

megítélése alapján az egyes kezelendő kockázatokhoz többféle cselekvési/intézkedési alternatíva is kidolgozható; jelezve azok előnyeit és hátrányait.

8.2. Döntési mechanizmus a kezelendő kockázatokra

Az intézkedési vagy cselekvési terv javaslat a következőket tartalmazza:

- Kockázat megnevezése, aktuális értéke;
- Rövid szakmai magyarázat;
- A cselekvési terv lépései, időzítése;
- A cselekvési terv felelőse;
- A várható költségek nagyvonalú becslése;
- A szükséges MTA CSFK emberi erőforrások nagyvonalú becslése;
- Változáskezelési kérdések;
- A kockázat értéke az intézkedési terv végrehajtása után (maradvány kockázat).

A kockázatkezeléssel a kockázatkezelési felelős és az érintett vezető(k), folyamatgazdá(k) a cselekvési tervet felhasználva közösen döntési javaslatot terjesztenek elő az MTA CSFK főigazgatójának, aki dönt az intézkedési terv jóváhagyásáról. Szükség esetén az egyes kezelendő kockázatokhoz többféle döntési alternatíva is előterjeszhető; értékelve az egyes lehetőségek előnyeit és hátrányait.

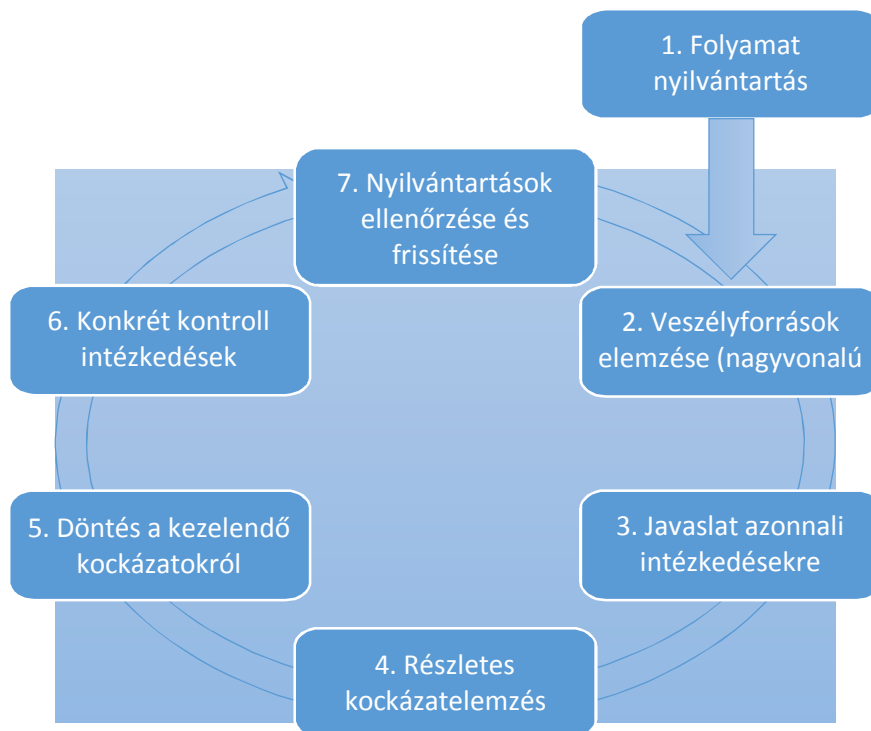
A konkrét védelmi intézkedések a főigazgató által jóváhagyott cselekvési terv és az arra vonatkozó végrehajtási utasítás szerint az érintett/kijelölt vezető irányításával kerülnek végrehajtásra.

A kockázatkezelési megbízott az elfogadott intézkedési terv, majd a végrehajtott intézkedések alapján aktualizálja a kockázatkezelési táblázatot. Gondoskodik az egyes időszakokra vonatkozó kockázatkezelési táblázatok, valamint az azokhoz kapcsolódó elemzések, előterjesztések és döntések idősoros archiválásáról (megőrzési idő: 5 év).

8.3. A kockázatkezelési rendszer minőségbiztosítása

A Kockázatkezelési szabályzatban foglaltak alkalmazásával, mely egy soha véget nem érő ciklikus folyamat, az MTA CSFK kockázatarányos kontrollrendszert tud kiépíteni működési folyamataira, illetve vagyonelemeire.

A kockázatkezelési rendszer minőségének fenntartása érdekében az MTA CSFK a reaktív intézkedések alkalmazásával párhuzamosan proaktív megközelítési módot is alkalmaz. A tervezés proaktív ciklikus folyamatának fő lépései a következő ábrán tekinthetők át.



A kockázatkezelés tervezése során figyelembe kell venni a folyamatosan felmerülő eseményeket és változásokérelmeket; többek között, de nem kizárólag:

- események:
 - szervezeti változás,
 - jogszabályi változás,
 - ügymenet változás,
 - új sérülékenység megjelenése,
- változásokérelmek:
 - új beszerzési igény,

- új IT, vagy egyéb jelentős technikai rendszer specifikálása, tervezése vagy bevezetése, meglévő rendszerek módosítása

Az MTA CSFK a részletes kockázatelemzés ciklikus végrehajtásának minőség ellenőrzéséhez a 3. sz. mellékletben (9.3 fejezet) található ellenőrzési listát használja.

9. MELLÉKLETEK

9.1. 1. sz. melléklet: Folyamatgazdák

A kockázatkezelési eljárásban szereplő **folyamatgazdák** a következők:

Az MTA CSFK teljes működése szempontjából:

- Főigazgató
- Tudományos titkár

A gazdasági folyamatok szempontjából:

- Gazdasági igazgató

Iktatás

- Főigazgatói titkárnő

Pályázati ügyek:

- Pályázati ügyintéző

Üzemeltetés és informatika szempontjából:

- Műszaki felelős (üzemeltetésért felelős műszaki vezető)
- Informatikai koordinátor
- Épületfelelősi feladatokkal megbízott közalkalmazottak

A kutatóközpont szervezeti egységeként működő tudományos intézetek szempontjából:

- a Csillagászati Intézet igazgatója
- a Földrajztudományi Intézet igazgatója
- a Földtani és Geokémiai Intézet igazgatója
- a Geodéziai és Geofizikai Intézet igazgatója

Könyvtári ügyek

- a Könyvtár vezetője

9.2. 2. sz. melléklet: Kockázatelemzési táblázat



MTA-CSFK_kockazat
elemzesi sablon_201

9.3. 3. sz. melléklet: Ellenőrzési lista a kockázatelemzés minőségbiztosításához

Ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult? (igen, nem, n/a)
A főigazgató kockázatkezeléssel megbízottja irányította a kockázatelemzést?	
Folyamatok megértését előmozdították?	
<ul style="list-style-type: none">• a folyamat célját, tárgyát azonosították?	
<ul style="list-style-type: none">• a cél elérése szempontjából fontos tényezőket azonosították?	
<ul style="list-style-type: none">• a folyamat fontosságát értékelték?	
<ul style="list-style-type: none">• a folyamat általános jellemzését elvégezték? PL.:<ul style="list-style-type: none">○ kezdete, vége,○ inputjai és outputjai,○ változásai,○ egyes részfolyamatainak vizsgálata	
<ul style="list-style-type: none">• az előző lépéseket a folyamatgazdákkal együttműködve hajtották végre?	
Kockázatok azonosítását elvégezték?	
<ul style="list-style-type: none">• meghatározták a kockázat okát, bekövetkezésének valószínűségét?	
<ul style="list-style-type: none">• meghatározták a kockázat (negatív) hatását?	
<ul style="list-style-type: none">• a kockázatok összesített értékelését (valószínűség – hatás –fontosság) elvégezték?	
<ul style="list-style-type: none">• a célkitűzések megvalósítását akadályozó tényezőket	

felderítették?	
<ul style="list-style-type: none"> a kockázatokat hordozó folyamatokat rangsorolták? 	
Főbb kontrollpontok azonosítása megtörtént?	
A folyamatok teljes körű, összesített kockázati értékelését elkészítették?	
A kockázatelemzés eredményét megvitatták a folyamatgazdákkal?	
A kockázatelemzés eredményét megvitatták az illetékes vezetőkkel?	
A kockázatelemzés eredményét illetően konszenzus alakult ki a vezetők a folyamatgazdák és a főigazgató által felkért kockázatkezelési megbízott között?	

Minőségbiztosítást végezte	Felülvizsgálta
Dátum:	Dátum:
Aláírás:	Aláírás:
Beosztás:	Beosztás: